

中国・華南地域における経営環境の変化と日系中小企業の対応

—長野県進出企業の取り組みから—

The adaptation of Japanese SMEs against a changing business environment in South China

A case study of overseas operating companies in Nagano Pre.

兼村 智也

KANEMURA Tomoya

要旨

中国・華南地域には「安くて豊富な労働力」の活用を目指し、多くの外資系企業が進出した。しかし近年、人件費の継続的上昇、人民元高、そして来料加工方式の撤廃など経営環境が大きく変化している。そのため同地域から撤退する外資系企業（特に香港系・台湾系）がみられるが、日系中小企業には現地に留まる企業も少なくない。本研究は、こうした対応が可能になる条件・背景を同地域に進出する長野県企業の事例分析を通じて明らかにした。そこにはコスト増大を抑える生産革新、具体的には自動化・省力化への取り組みがみられた。それを可能にするのは日本にある技術蓄積や体制、人的資源システムであり、さらに同拠点が華南地域という膨大な産業集積のなかにあるからこそ、その成果が新たなビジネスチャンスにつながる事が明らかになった。

キーワード

中国・華南地域、経営環境の変化、日系中小企業、自動化・省力化、産業集積

< 目 次 >

- I. 本研究の背景
- II. 先行研究と問題意識
- III. 分析枠組みと方法
- IV. 事例分析
- V. まとめ
- VI. インプリケーションと今後の研究課題

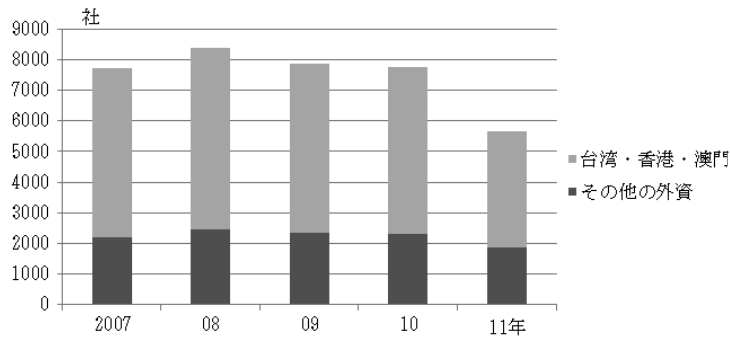


図1 華南地域における外資系企業数の推移

出所：広東省統計局『広東省統計年鑑』各年版より筆者作成。

I. 本研究の背景

中国のなかでも改革開放政策の恩恵を最も早くから受けた華南地域は1980年代から広東型委託加工（来料加工）方式^{注1}による単純労働をベースにした労働集約的・低付加価値製品の輸出生産拠点として多くの外資系企業を引き付けてきた¹⁾。しかし近年、このビジネスモデルを支えてきた環境が大きく変化している。その一つは人件費の継続的上昇で、華南地域の最低賃金はほぼ毎年上昇を続け、例えば東莞市や中山市などでは2001年に430人民元だった最低賃金は2013年には1,310元と3倍強まで増加している。二つに人民元高で、中国の為替政策は2004年まで固定相場制がとられ、ドル対人民元レートは8.28元／ドルの固定相場制であった。しかし、管理変動相場制に移行した2005年から徐々に切り上げられ、2012年は6.31人民元／ドル、2014年では6.13元／ドル^{注2}まで上昇している。

これらの変化は華南地域にみる輸出型ビジネスのコスト競争力を減殺するが、これを支えてきた来料加工方式も2012年末に外資優遇政策の撤廃により、その許可が更新されなくなっている。その結果、他地域への生産シフトや拠点撤退する企業も少なくなく、華南地域の外資系企業は台湾・香港・澳門を中心に大きく減少している（図1）。一方で、来料加工先に出資して独資化することで中国国内市場（以下、内販とする）向けの許可を取り付け、華南地域にとどまる外資系企業もみられている。

II. 先行研究と問題意識

こうした生産シフトや拠点撤退は何によって決まるのであろうか、また内販向けに転換するのはどのような企業なのであろうか。従来、生産シフトや撤退は独資か、合弁かという所有政策との関連のなかで指摘されてきたが、そのみならず、現地拠点がオフショアリング型か、アウトソーシング型なのかにもよるとの先行研究がある²⁾。以下、その研究についてみると、アウトソーシング型とは本社との分業や顧客など業務上のつながりが弱く、専ら他社からの委託生産を受注する海外拠点である。委託先からの圧力が大きい分、生産シフトしやすい。こうした海外拠点は台湾系企業にみられ、図1でみた減少部分と一致する。一方、オフショアリング型とは本社との関係が強く、出先としての海外拠点である。これは日系企業にみられ、生産シフト・撤退せずに海外拠点を量産輸出から多品種少量生産の内販向け拠点へ変更しているとしている。それを可能にするのが生産革新であり、多品種少量生産の場合には仕掛り在庫の削減、リードタイム短縮が求められる。その内的条件としてあるのが人的資源システム（多工程もちを可能にする熟練と熟練の形成システム、定着率などがその指標となる）で外的条件としては市場からの柔軟性（生産ロット、品種の変更やそ

れにともなう工程の変更などがその指標となる）への要求としている。この要求が弱ければ、生産革新は1個流し作業や後工程引取り方式などによる生産効率向上を追求する「自主変革型」となり、強ければ生産ロット、品種によって工程変更も必要となる「内需高値型」となる。自主変革型は効率重視の台湾系企業にみられ、内需高値型は生産革新について共通の意識をもちながら日々漸進する日系にみられるとしている。

この先行研究の分析対象となった日系企業、台湾系企業の生産品目はシューズ、メリヤス肌着という最終製品である。最終製品には多品種少量生産が求められても、中小企業が主に扱う工業製品の部品については共通化が進むなどむしろ一層の量産が求められる場合が少なくない。そうであれば、ここで適切になる生産革新とは日系企業、台湾系企業に関係なく、生産効率を上げて人件費の高さを吸収する自主変革型となる。また内販への転換となれば受注量確保の面から日系市場向け、あるいは従来製品向けだけに留まらず、新規の市場開拓が必要になってくる。しかし日系中小企業には特にその力が不足しており、海外拠点の撤退・移転の最も大きな理由になっている³⁾。この点についても最終製品を取り上げているためか、先行研究では触れられていない。

こうした先行研究の不足を踏まえ、本稿では量産部品を手掛ける日系中小企業がどのように輸出拠点から内販向け拠点へ変更しているのか、またその条件とは何かについて明らかにする。

Ⅲ. 分析枠組みと方法

その際、中小企業にとっての自主変革型の生産革新とは何か。ここで求められるのは人件費高騰による影響を回避する、すなわち労働力の削減につながる生産革新である。これに類似する状況は日本でも過去にみられた。人手不足のため少ない労働力での生産を強いられた1990年代初頭である。その際、「生産工程において重視されている改良・革新の内容としては『生産工程管理の簡略化・容易化』『工程の短縮・同時化』『生産工程管理の自動化』等の自動化・省力化関連のものをあげる中小企業が多い」との報告がある（図2）。その後、高まるアジアとの競争のなかでも、自動化・省力化は中小企業にとって相対的に高い人件費負担を回避する重要な手段となったのは言うまでもない。

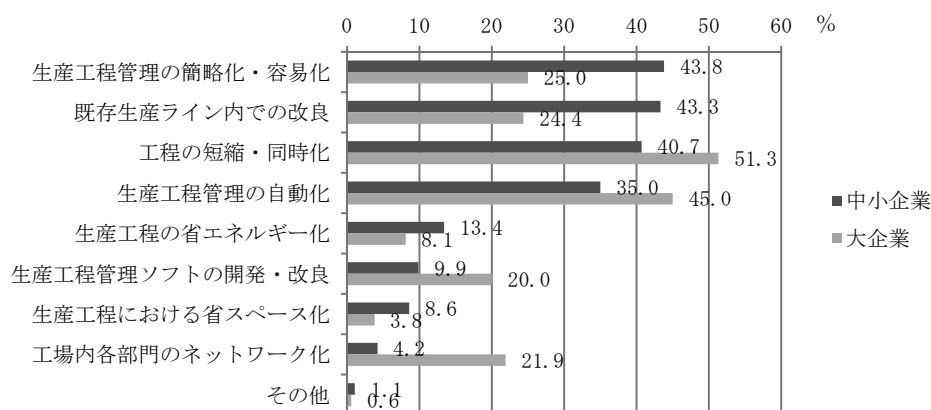


図2 生産工程の改良・革新において重視すること（複数回答）

出所：中小企業庁「製造業技術・情報実態調査」平成2年12月。

そこで本稿では自動化・省力化に注目するが、その導入に必要な内的条件としてあるのが、一つに先行研究にもあった人的資源システムである。自動化・省力化により人員削減される分、従業員は多工程もちとなると同時に、作業内容も従来の「組立てる技術」⁵⁾から装置を「操作する技術」⁵⁾に変わることが考えられるからである。二つに日本での自動化・省力化にかかる技術蓄積であり、

その受け皿となり華南地域への供給主体となる生産技術部門などの体制である。これをなくして、中国工場の自動化・省力化への移管は難しい。

そして外的条件としては市場開拓を可能にする競争力とそれが生きる市場環境があるが、その競争力としては価格に注目する。台湾等の企業が生産シフト・撤退するなかで日系企業の主たる競合相手は中国系企業となるが、これに対して品質や納期では優位にあっても価格面では劣位にある。しかし自動化・省力化により、この劣位が優位に転じることが考えられるからである。また市場環境では産業集積の資源である評判に注目する⁶⁾。華南地域は電気・電子、IT分野等では世界最大の産業集積地であるが¹⁾、価格で競争優位が形成されれば、それが評判となり集積内外から需要を呼び込むことが可能になる。そうなれば、中小企業の市場開拓力という弱点が解消されるからである。以上の点について、先行研究と関連づけながら本研究の分析枠組みとして表1の太枠内に示した。

表1 本研究の分析枠組み（太枠内）

	最終製品		(量産) 部品
生産数量	多品種少量生産		大量生産
生産革新の類型	内需高値型	自主変革型	
具体的な革新策	仕掛り在庫の削減 リードタイム短縮		自動化・省力化
内的条件	人的資源システム ・熟練とその形成システム ・定着率 等		人的資源システム ・多工程の操作技術 技術蓄積・体制
外的条件	市場からの柔軟性 への要求		価格競争力 産業集積の評判
特徴	主に日系企業	主に台湾系企業	

出所：筆者作成。

この枠組みをもとに進出日系中小企業を対象に事例分析を行うが、同進出には1990年代と2000年代で進出・資本形態、販売先、製品分野、保有工程で相違がみられる。1990年代は委託加工、輸出向け、弱電・OA分野、組立工程が中心の進出であった¹⁾。冒頭で述べたような独資化や内販向けへの転換が近年、求められるのはこのタイプの進出企業である。

一方、2000年代に入ると安価な労働力を求めた輸出拠点としての進出ではなく、はじめから内販を目指した進出が自動車部品分野で多くみられるようになった⁷⁾。このタイプの企業は組立工程に加え成形工程も保有し、前者のように輸出競争にさらされていない。しかし同様に自動化・省力化への取り組みがみられている。それはなぜか、取り組みや内的・外的条件に違いがみられるのかを長野県進出企業を事例に、1990年代の進出事例としてA社（飯島町）、2000年代の進出事例としてB社（上田市）を通じてみてみたい^{注3}。なお本研究は2012年度松本大学研究助成を受けて実施したものである。

IV. 事例分析

1. A社

1) 日本本社の概要

A社は1960年、精密自動旋盤によるオルゴール部品の切削業として先代社長により設立された。その後、精密樹脂成形の分野にも加工領域を広げ、さらに精密プレス加工、そして両者を合わせたインサート成形およびその金型製造へと展開し、現在に至っている。国内の従業員は180名で、売上は2013年で40億円を見込んでいる。国内の生産品目と売上構成比は車載関係（パワーウインド

用スイッチ、シガーソケット、電子部品）が最も多く 60%、携帯電話関係（振動用モータ用整流子、ブラシ）が 30%、残り 10% がコネクタ関連部品（携帯用充電、HDMI、SD カード等）となっている。

2) 華南進出の経緯

A 社の華南進出は、得意先であるモータ・メーカー 3 社からの要請による。モータ業界は「労働集約的で人件費の比重の高い輸出産業として、日本企業の中でも、相当に早い時期からアジアに積極的に展開」⁸⁾した。これらメーカーの生産地は当初、NIEs であったが、コスト高により 1980 年代後半から香港法人を経由した華南地域での来料加工方式による生産となった。こうしたユーザーの進出からやや遅れて、A 社は 1993 年に香港法人を設立、翌 1994 年から 3 社のなかで最も海外事業の経験がある X 社（広東省東莞市）の隣地で来料加工による生産を開始した。その後、順調に事業を拡大し、2004 年の委託加工先の従業員は国内の 10 倍強にあたる 2,000 名となり、最盛期の 2007 年には 3,100 名、年商 76 億円に上った。

3) 自動化・省力化に至る背景

この拡大基調の潮目が変わったのが 2008 年である。まず、この年に起きたリーマンショックで受注が激減した。加えて、中国の労働に関する法律が改正され、労働者にとって有利な内容に法律が大きく変わった^{注4}。しかし、この法律変更を軽視し、リーマンショックの影響による負担増大から中国人管理者のリストラを断行した。そうした対応が伏線となって、翌 2009 年 4 月、7 月の 2 回ストライキが発生した。1 回目のストライキは周辺の日系企業でも同様に起き、ある種のブームとして取引先からの理解も得られたが、2 回目については管理能力の不足を指摘され、抜本的対策が求められた。その結果、同年 9 月、社長子息の本社常務が日本側の責任者として委託加工先に常駐することになり、工場を正常化させるための具体的な取り組みとして自動化・省力化に踏み切ることを決断した。自動化・省力化の狙いの一つは従業員規模の適正化である。当時、従業員は約 1,400 名おり、この規模での従業員の管理・掌握は困難という判断したのである。

二つに前記した人民元高である。A 社の生産方式は来料加工であり、労働集約に頼った輸出型ビジネスであったため、その影響を直接被り、ASEAN からの輸出向けの受注が減少した。今後も人民元高の趨勢は変わらず、また人件費高騰もあって中国で事業を継続するには輸出から内販に転換する。それには来料加工による生産から人民元で決済できる独資による生産に資本政策を変えていく必要があった。その際、取引先が日系メーカーのみでは受注量が限定される。そこで中国系メーカーからの受注が考えられるが、これには既にそのメーカーが取引している中国系部品メーカーから受注を奪うこと、つまり日系部品メーカーとしての品質を維持しながら、価格についても中国系部品メーカーとも伍していけるようなレベルにしていかなければならない。人件費を減らしてコストダウンを図る自動化・省力化はその手段としても有益と考えたのである。ところで、このような自動化・省力化は人員削減のためのもみえる。しかし、従業員リストラは一切行わず、自主退職による自然減を補充しないかたちで徐々に減少させた。一方、従業員には補充しないことで一人当たりの仕事量が増える、あるいはそのようにみせることで、その分、給料も上がると自動化・省力化のメリットを強調することで理解・協力を得ている。

4) 自動化・省力化への取り組み

その取り組みについてみると、自動化・省力化されるのは最も従業員の多い工程が効果的かつ合理的である。そこで全従業員の約三分の一にあたる 500 名を占める検査工程が対象になった。検査は品質管理のうえで不可欠かつ重要な工程にあることは違いないが、付加価値を生み出す工程ではなく、また人的ミスも生じうるため自動化・省力化が適切と判断された。その検査工程には導電具合をテストする「機能検査」と寸法・汚れ等をみる「外観検査」の 2 種類があるが、特に外観検査に工数がかかっていた。これを目視からカメラ機能を備えた装置に切り替えた。機能検査についても、これまで人がついていたのをパーツフィーダに置き換えることで 1 台あたり 5~6 名の仕事を

代替させた。こうした取り組みにより、検査員・組立員を140名まで削減することができた。これら自動化・省力化装置にかかった設備投資額は2011年、平均で140万円／月となった。この規模は、従業員の平均給料を約3万円／月とすると40～50名分に相当している。

5) 技術蓄積、体制と人的資源システム

これらの自動化・省力化装置の多くは既に日本で導入・実用済みであり、中国での1号機は日本で製作、2号機以降のコピー機は現地で製造されている。日本本社には生産技術のスタッフ（10名）がおり、彼らが中国工場のバックアップにあたっている。それには中国工場の状況把握が必要となるため、入れ替えで常時数名が中国に出張している。その逆、つまり中国の生産技術スタッフへの日本本社での研修も実施している。この経験がベースになり、汎用的な自動化・省力化装置の一部は現地でも開発されている。「操作する技術」の習得については指導書を作成して日本人が現地で指導にあたる、また日本本社に研修に来ている中国人スタッフを教育し、帰国の際、装置も一緒に中国に移して中国で教育するなど普及に努めている。その際の技術漏えいについては中国人スタッフのうち退職者もなく、今のところ問題となっていないが、多少の技術漏えいはあってもやむなしと割り切っている。もちろん、漏えい防止の対策はとっており、機器開発は日本で行うのが基本であるのと、図面は一切海外には出さず、ポンチ絵や画像を使って意思伝達している。ポンチ絵や画像をもとにコピーをしてもそのイメージに拘束され、それ以上のものできないが図面が流出するとそれをベースに発展することも可能になるからである。また消耗部品は全て日本本社で製作し支給している。

6) 自動化・省力化の効果

まず生産面での効果であるが、前記したように2011年からの1年間、従業員40～50名分の給与にあたる投資額で、この人数を優に上回る169名の削減が可能になった（表2）。この削減に伴う人件費抑制効果は最大で1千万円／月となっており、1人あたりの人件費は増えているが人件費総額では5%削減に成功している。また近年、売上総額（受注量）は減収ながらも従業員削減により売上／月・人（以下、生産性とする）が上昇している。その額は年々増加し、2012年で377千円／月・人となっている。これは毎月150万円、年間2,000万円の自動化・省力化投資による効果も含んでいるが（但し6ヶ月後には回収）、従業員の月給30千円とすれば10倍強に相当している（表2）。

表2 自動化・省力化の効果

年	売上／月（百万円）			従業員数 （人）	売上／月・人（千円）
		内販分（比率）	輸出分		
2009	293	0（0.0%）	293	1,533	191
2010	338	8（2.4%）	330	1,249	271
2011	304	37（12.2%）	267	951	319
2012	295	55（18.6%）	240	782	377

出所：A社提供資料より筆者作成。

この生産性の上昇により単価の低減が可能になった。その程度については取り扱うアイテムによって異なるため、一律に何%低減という表現は難しいが、ある製品ではシェアを伸ばすために10%以上の価格低減を行っている。この価格低減による販売面での効果としては新規取引先が12社にのぼったことがある。特筆されるのは、このうちの8社は中国系であり、全取引先数に占める中国系の割合は一気に20%まで上昇した。ある顧客先の中国系メーカーは中国系部品メーカーよりも安価な価格を提示した日系部品メーカーであるA社に驚いた。そこでA社工場を見学したところ、多くの従業員数が手組み作業している中国系部品メーカーに対し、自動化・省力化の徹底によ

り、はるかに少ない従業員のA社をみて価格に納得したという。まさに技術力、それが生み出す価格あつての営業力であり、そうした評判が華南地域内外に広まって受注獲得につながっている。また自動化・省力化により品質も一層安定したこともあり、中国の2013年の年商は50億円と日本を凌ぐ規模となっている。

2. B社

1) 日本本社の概要

B社は1960年、事務機器部品の成形業として先代社長により設立された。1998年、近隣にある自動車1次部品メーカーからの受注獲得に成功して、現在、国内はブレーキ用オイルタンクの生産が大半を占める。国内の従業員は80名で、売上は日本20億円（2012年）である。

2) 華南進出の経緯

B社の進出経緯であるが、2000年頃から国内事業の先行きに不安を感じていた矢先、広東省中山市に進出する前記した自動車1次部品メーカーからの中国進出への要請があった。経営資源の不足のため進出に躊躇したが、同部品メーカーからの助言や支援を受け、2003年に独資で現地法人（以下、現法とする）を設立する運びとなった。支援のなかで最も大きかったのは、同部品メーカーの工場内の場所貸しである。これにより、自社工場建設等にかかる手間、初期投資費（土地取得費・建屋建設費）の負担を軽減することができた。なお中国での生産品目は同部品メーカー向けのオイルタンクのみである。

3) 自動化・省力化に至る背景

設立後から中国現法の売上は順調に拡大、利益は当初の3年間、赤字が続いたが2007年から黒字に転換して累損も解消した。その後の売上も、リーマンショックのあった2008年を含めて2010年まで拡大が続いた。しかし利益については2009年から減少に転じた（図3）。理由は人件費高騰による影響で、2011年の「尖閣漁船衝突事故」の影響で初めて売上が減少した際、ついに赤字に転落した。こうした状況に歯止めをかけるべく、日本で行われている自動化・省力化を中国工場でも導入し、人件費負担を軽減することを2012年に決断した。自動化・省力化装置の導入にあたって従業員には、仕事量が増えるなか人を増やさないで自動化・省力化で対応することで1人あたりの生産量も増える、それにより給料も増加すると説明し、理解・協力を得ている。

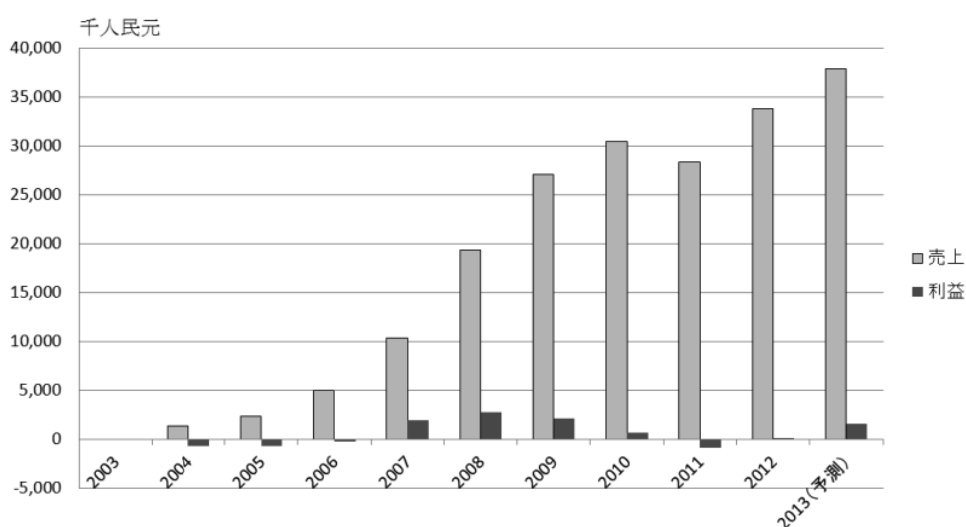


図3 B社中国法人の売上と利益の推移

出所：B社提供資料より筆者作成。

4) 自動化・省力化への取り組み

具体的な取り組みとしては成形工程と組立工程の同期化・一体化である。ブレーキ用オイルタンクはエンジンの隙間の狭い空間に設置するため、また振動で空気の滞留がないようにするため複雑な形状をしている。さらにオイル漏れがないよう接合を含め、高い技術が求められる。その製造工程はタンクの上・下部を別々に成形し、それを熱溶着でつなげて組み立てるものである。従来は上・下部をそれぞれ同時に成形し（サイクルタイム 45 秒）、両者を溶着器にセットして熱溶着する（同 35 秒）。これら 3 工程（合計 80 秒）を 3 名で行っていたのだが、成形機に自動搬送器と溶着器を内蔵した機器を開発し、成形の 1 サイクル内（同 45 秒）に同時に行うことで、1 工程 1 名、サイクルタイムも 35 秒短縮し 45 秒にすることに成功した。

5) 技術蓄積、体制と人的資源システム

これらの自動化・省力化装置についても日本で開発・設計され、導入されたものである。中国へはそのまま移管されているが、現地での設置に際しては周辺の中国系メーカーに部品加工を委託し、その部品を使って日本から派遣する技術者が組み立てている。したがって部品図は社外に出るが、組立図は社内に留まり、技術漏えいに歯止めをかけている。加えて、この図面には表現されていないノウハウ、例えばどのタイミングでフロート（オイルタンクのなかに入る部品）を挿入するか、上・下部を搬送器が吸着するタイミングなどもあり、簡単に社外者が真似できない装置になっている。なお OA や弱電分野と異なり、自動車部品の受注の場合、モデルチェンジしたら 5 年間は決められたラインで生産が行われる。したがって自動化・省力化を決定すれば、すぐに装置に置き換えるというわけにはいかない。2013 年下期から導入した B 社の場合、本格化はこれからであり、1 千万円／年の設備投資で 3 年程度の計画で実施していく予定である。

6) 自動化・省力化の効果

以上のように B 社の効果はこれからであるが、生産面での効果について日本では工賃 33 円／分が 35 秒の短縮されることにより、20 数円のコスト削減につながっている。商品単価は 500 円であることから、その額でも決して小さくない。まだ自動化・省力化は緒に就いたばかりだが、2013 年下期からでも利益は黒字化できる見通しとなっている（前掲・図 3）。中国に関しては、工賃が日本の約半分であることから約 10 円のコスト削減が見込まれている。また成形後の仕掛在庫がゼロになり、作業員も 3 名から 1 名にすることが可能になる。加えて、自動化することで品質向上にもつながることが期待されている。

販売面での効果もこれからであるが、B 社は自動化・省力化の導入によって生じる余剰労働力については従業員を削減するのではなく、売上拡大によって吸収するとしている。その見通しについて、2012 年の中国での 1 人当たりの年間売上は 564 千人民元（約 790 万円）である。これは既に自動化・省力化を導入する日本の 2,100 万円の 4 割弱の水準である。計画としては 3 年で 1 人当たりの年間売上を日本の約 6 割、金額にして 1,200 万円程度まで上げる。これに従業員 60 名を乗ざると年間売上は 72 千万円（約 5,000 千人民元）となる。2013 年で 3,800 千人民元であることから差額 1,200 人民元が現在の日系 1 次部品メーカー以外の新規取引先からの受注が必要になってくる。新規取引先の開拓は今回の尖閣問題であきらかになった 1 業種 1 メーカーに依存するリスクを回避するという点からも重要な経営課題となっており、その対象業種はトイレタリーなど日系 1 次部品メーカーと競合する部品以外は全ての分野が視野に入れられている。

V. まとめ

以上、両社の取り組みをみてきたが、A 社の背景には人件費高騰、人民元高等があるのに対し、B 社には人件費高騰に加え、尖閣問題による日系自動車の販売不振がある。言いかえれば、A 社は為替という対外・経済的問題であるのに対し、B 社は対内・政治的問題によるという違いがある。ま

た自動化・省力化のレベルでも A 社は検査工程での人手を単純に機械に置き換えているのに対して、B 社では成形工程と組立工程との同期化・一体化を図るなど、より高次の取り組みとなっている。

一方、進出・資本形態、販売先、製品分野、保有工程、それらがもたらす上記した背景、取り組みレベルでの相違はあるものの、華南地域に進出する日系中小企業がともに自動化・省力化に取り組んでいることが確認された。ここで使われるのは日本で導入・実用済の技術である。日本で、そうした技術を獲得できた背景には厳しい日本の経営環境のなかで自動化・省力化に取り組んできた、取り組まざるをえなかった歴史がある。A 社が自動化・省力化に取り組む契機になったのは 1973 年の第 1 次オイルショックである。受注が落ち込んだその際、やむなく従業員の削減を断行した。A 社のような地方の中小企業は労働力を地域に依存しているが、この削減の話が瞬く間に広まり、地域から反発を買うことになった。その結果、地域との信頼関係を損ねることにもつながり、二度とこのようなことを起こさないように正規社員の雇用は最低限の水準に抑え、できるだけ自動化・省力化装置を導入するということに取り組んできた。また B 社は中国生産が始まった 2003 年から日本で生産・組立工程の半自動化に取り組む、リーマンショックのあった 2008 年から受注が手薄になった時間を利用して、その取り組みを本格化させた。そして自動化装置を考案、国内工場は全自動化を実現した。これら日本にある技術蓄積の受け皿になる体制についても A 社は生産技術スタッフを 10 名社内に抱え、B 社でも従業員 80 名の規模ながら製造技術にかかる専門スタッフを 3 名置いている。すなわち内的条件の技術蓄積、体制についての相違はない。但し、人的資源システムについては取り組みが先行する A 社で日本・中国での教育が行われている。

こうした技術蓄積や体制、人的資源システムといった経営資源が日本にあるからこそ自動化・省力化という自主革新型の生産革新が華南地域で可能になったわけである。その結果、A 社においては価格競争力が増し、産業集積のなかで評判となって域内外に広まり、中国系メーカーなど新規市場の開拓につながっている。

VI. インプリケーションと今後の研究課題

以上を踏まえると、現地の取り巻く経営環境が厳しくなるほど日本にある経営資源が生かされ、新たな競争優位を形成できる機会にもなっていることがわかる。逆に、本国にこうした経営資源を持たない、常に現地の安価な労働力に競争力を依存する企業では永続的な現地操業が困難となる。減少した台湾等の企業の多くにはそれがなく、コストを求めてシフト・撤退したものと考えられる。この点については今後の検証が必要になるが、そうであるならば、この経営資源こそ日系中小企業の強みでもある。「日本的生産システム」がジャストインタイム、多品種小ロット生産、自動化や長期的企業間協力関係など幅広い概念をもつなか⁹⁾、独自の経営資源を活用して取り組む工場の自動化・省力化もその一つといえる。筆者はこれを「工場の日本化」と呼ぶが、そこから生まれる価格競争力を販売につなげていくことが現地市場の開拓にとって重要な戦略と考えられる。また、その戦略の実行地域として評判を生む華南地域は適地の一つともいえ、従来のコストに代わる新たな優位性をもつ地域としての再評価が必要と考える。

そこに進出する日系中小企業は、今後の課題として日本工場の生産性との格差縮小を挙げている。この格差を埋め、中国工場を日本と同等の生産性にするには「中国工場の日本化」を一層推進し、最少の人数でコストを追求する日本と同様の生産システムの構築を目指している。この結果、日本と同質的な生産システムをもつ工場が中国にも生まれることになる。

その際の分業であるが、これまでの工程間、製品間の分業から市場間での分業となり、目指すところは地産地消であるという。それぞれの拠点が生産段階で相互に依存することなく、自己完結的に機能することで災害時に生産が滞るリスクを回避し、同時に相互補完・代替を果たすことも可能

になる。既に A 社では 2013 年から技術的な棲み分けでの分業は実施していない。その結果、日本国内受注は減少したが、それは輸出向けであり、国内市場向けはむしろ増加しているという。これはどんな市場か、現地生産との拡大と関連はあるのか等についての考察も今後の研究課題となる。

注

- 1 輸入材料は国外企業が提供し、経営企業が国外企業の要求に応じて加工または組立を行い、加工費のみを請求し、完成品は国外企業が販売する経営活動 (<http://www.jetro.go.jp/world/asia> より抜粋)。
- 2 2014 年 3 月 10 日付の中国人民銀行公表の基準値。
- 3 A 社データは 2013 年 3 月 5 日、中国現法の総経理に、7 月 17 日、日本本社の常務取締役役に、また B 社データは 2013 年 2 月 26 日と 8 月 8 日、日本本社の代表取締役役に、3 月 4 日、中国現法の董事総経理に実施したヒアリング調査に基づくものである。
- 4 労働者の勤続年数が 10 年を超えた場合、企業側に終身雇用を求めた「労働契約法」と「経済補償金」(退職金)の支払いが義務付けられたことがある。

参考文献

- 1) 関満博. 世界の工場／中国華南と日本企業. 新評論 (2002)
- 2) 劉仁傑. 第 1 章 中国からベトナムへの生産シフトと生産革新. 野村重信・那須野公一編. アジア地域のモノづくり経営. 学文社、pp.2-21 (2009)
- 3) 日本政策金融公庫総合研究所編. 中小企業の海外撤退戦略. 日本公庫総研レポート No.2013-4 (2013)
- 4) 中小企業庁編. 中小企業白書. 同友館、pp.188-189 (1991)
- 5) 高林二郎. 東アジアの工業化と技術形成. ミネルヴァ書房、p.68 (2006)
- 6) 高岡美佳. 第 4 章 産業集積とマーケット. 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編. 産業集積の本質. 有斐閣、pp.95-129 (1998)
- 7) 樋山健介. 第 2 章 広東省の自動車産業. 樋山健介・川邊信雄編. 中国・広東省の自動車産業. 早稲田大学産業経営研究所産研シリーズ 45、p.35-89 (2011)
- 8) 関満博. 世界の工場／中国華南と日本企業. 新評論、p.390 (2002)
- 9) 郝燕書. 中国の経済発展と日本の生産システム. ミネルヴァ書房 (1999)